

MANUAL GERENCIA BASICA

para Pequeña y Micro empresa

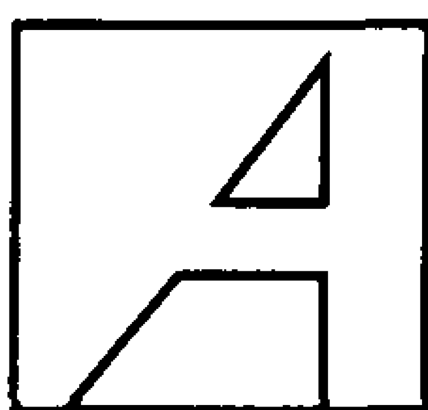




INSOTEC

Manual
Gerencia Basica

para Pequeña y Micro empresa



Konrad
-Adenauer-
Stiftung



Banco Interamericano
de Desarrollo (BID)

TITULO: Manual de Gerencia Básica
para Pequeña y Micro Empresa

La elaboración, edición y publicación de este Manual ha sido posible gracias ha aportes del :

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Fundación Konrad Adenauer (KAS)

AUTOR: Guillermo Pavón Peréz

COORDINACION Y REVISION PEDAGOGICA: Mario Cifuentes Arias
Luis Montoya Andrade

EDICION: INSOTEC
Instituto de Investigaciones Socio-económicas y Tecnológicas
Juan León Mera Nº 920 y Wilson, 4to. piso, Quito - Ecuador
Telf.: 550-527; 543-260; Fax.: (593-2) 566-585
e-mail: cedoin@insotec.org.ec

ILUSTRACION PORTADA E IMPRESION : Gráficas GUIMAR
Diciembre 1996

INSOTEC, agradece a los empresarios y funcionarios de sus oficinas regionales que colaboraron para hacer posible este Manual.

DESCRIPTORES: Contabilidad / Pequeña Empresa

Administración y Gestión Empresarial / Pequeña Empresa

Gestión Empresarial: Gerencia Básica

MANUAL DEL PARTICIPANTE

INDICE

Página

i. PRESENTACION 5

I. INTRODUCCION 6

II. PLAN DEL CURSO 7

III. DESARROLLO DEL CONTENIDO DEL CURSO 10

Tema 1: ADMINISTRACION 10

Tema 2: LA PLANIFICACION Y LOS OBJETIVOS 18

Tema 3: ORGANIZACION Y DIRECCION 27

Tema 4: LAS COMPRAS 38

Tema 5: LAS VENTAS 46

Tema 6: LAS FINANZAS 57

PRESENTACION

El Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas -INSOTEC- en el afán de prestar un apoyo efectivo al mejoramiento de la situación de las empresas, presenta el programa de capacitación en GESTION EMPRESARIAL.

Este programa, se encamina a la formación en tres áreas ocupacionales: Administración, Finanzas y Producción de un recurso humano idóneo y capaz para afrontar los nuevos retos que las condiciones actuales imponen.

La capacitación, estará orientada no sólo al beneficio personal de perfeccionarse, sino también a la sistematización de los conocimientos ya adquiridos, a la incorporación de nuevos conocimientos, al desarrollo de otras habilidades y hábitos en procura de un cambio actitudinal.

El programa de capacitación se basa en cursos modulares cortos y flexibles, capaces de proveer oportunidades para la educación permanente y recurrente, con lo que se ofrece mayores opciones para la especialización o polivalencia, según sean los deseos y necesidades de los usuarios del programa.

El programa aspira alcanzar un desarrollo que permita calificar al empresario para el desempeño de su gestión, iniciando con los módulos básicos de Gerencia, Contabilidad Básica y Producción.

Nada es posible hacerse de una vez y para siempre.

El empresario debe tener presente que su capacitación no debe terminar nunca; prácticamente se inicia con la empresa, se continúa por toda la vida activa de la misma y solo termina con su liquidación o muerte.

I. INTRODUCCION

Dadas las actuales circunstancias económicas y sociales, se constituye un reto para todo empresario enfrentar en forma adecuada esta situación, garantizando su crecimiento y desarrollo.

Innovar, cambiar, modificar sus estrategias, procedimientos y forma de trabajo en general, son posibilidades concretas de desarrollo para una organización.

La base de sus problemas se encuentra más que todo, en la falta de estructura mínima, esencial para que una empresa pueda tener resultados positivos en el mundo competitivo de los negocios.

La gran variedad es que muchos de los micro, pequeños y hasta medianos empresarios, aún a pesar de esforzados, talentosos, creativos, no disponen de una buena estructura operacional ni del conocimiento administrativo adecuado a sus respectivas actividades.

No disponen tampoco de un medio eficiente para evaluar correctamente sus resultados, o de informaciones que les permitan oportunamente tomar decisiones, que de "vez en cuando" se hacen necesarias para que una empresa pueda proseguir en la consecusión de sus objetivos.

El propósito de este manual es dar al empresario la oportunidad real para cambiar, dotándole de recursos de naturaleza técnica y de estructuras administrativas para que el desempeño de sus actividades sea eficiente y rentable.

Las unidades didácticas están diseñadas de tal manera que se faciliten las opiniones críticas al relacionar el actual desempeño, con las técnicas y principios administrativos, así como con las actividades sugeridas de adquisición, ventas y finanzas.

Sin ser exhaustivo y dentro del contexto indicado, ofrecemos material informativo sobre temas relacionados con la actividad que desempeña en forma habitual, en procura de un perfeccionamiento de los directivos de las empresas que tiene en sus manos el futuro del país.

II. PLAN DEL CURSO

1. NOMBRE DEL CURSO:

DESARROLLO EMPRESARIAL: GERENCIA BASICA

2. OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar a los empresarios participantes, conocimientos y técnicas que les permitan desempeñar en forma más eficiente su actividad, y consecuentemente mejorar sus condiciones económica y social.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Este curso busca que:

LA EMPRESA:

Tenga mejores posibilidades de crecimiento y participación en el desarrollo nacional.

EL EMPRESARIO:

Concientice la necesidad de aplicar nuevos métodos y principios relacionados con su gestión gerencial.

Maneje fundamentos administrativos básicos en la gerencia de su empresa.

Utilice herramientas para ejecutar en forma sistemática el proceso administrativo.

Optimice recursos a través de la aplicación adecuada de las funciones administrativas.

4. DURACIÓN:

20 horas.

5. CONTENIDO:

Tema 1: ADMINISTRACION

1.1 ¿Cómo mejorar mi empresa?
La administración de empresas y la actitud positiva.

1.2 La paciencia de aprender y la inteligencia al servicio de mi empresa.

1.3 El proceso administrativo y cómo aplicarlo en mi empresa.

1.4 Resultados esperados.

Tema 2: LA PLANIFICACION Y LOS OBJETIVOS

2.1 Importancia de planear el negocio y crecer ordenadamente.

2.2 Elementos de la planificación

2.3 ¿Qué es un objetivo? ¿Para qué sirven los objetivos?

2.4 ¿Cómo planificar en mi empresa?

Tema 3: ORGANIZACION Y DIRECCION

3.1 La organización.

3.2 ¿Cómo organizar mi empresa?

3.3 El empresario y su rol en la empresa.

3.4 Autoridad y responsabilidad.- Delegación.

3.5 ¿Cómo tomar decisiones efectivas? El Control.

Tema 4: LAS COMPRAS

4.1 ¿Para qué compra?

4.2 ¿Qué es lo que compra?

4.3 ¿Cómo comprar?

4.4 ¿A quién comprar?

4.5 ¿Quién y cuánto comprar?

4.6 Promedio de compras.

4.7 ¿Planea Ud. sus compras?

Tema 5: LAS VENTAS

5.1 La técnica de ventas, cinco etapas de la venta.

5.2 ¿Cómo lograr la atención?

5.3 ¿Cómo despertar el interés?

5.4 ¿Cómo vencer?

5.5 ¿Cómo despertar el deseo?

5.6 ¿Cómo rematar la venta?

5.7 Descubra el secreto que hay en Ud.

Tema 6: LAS FINANZAS

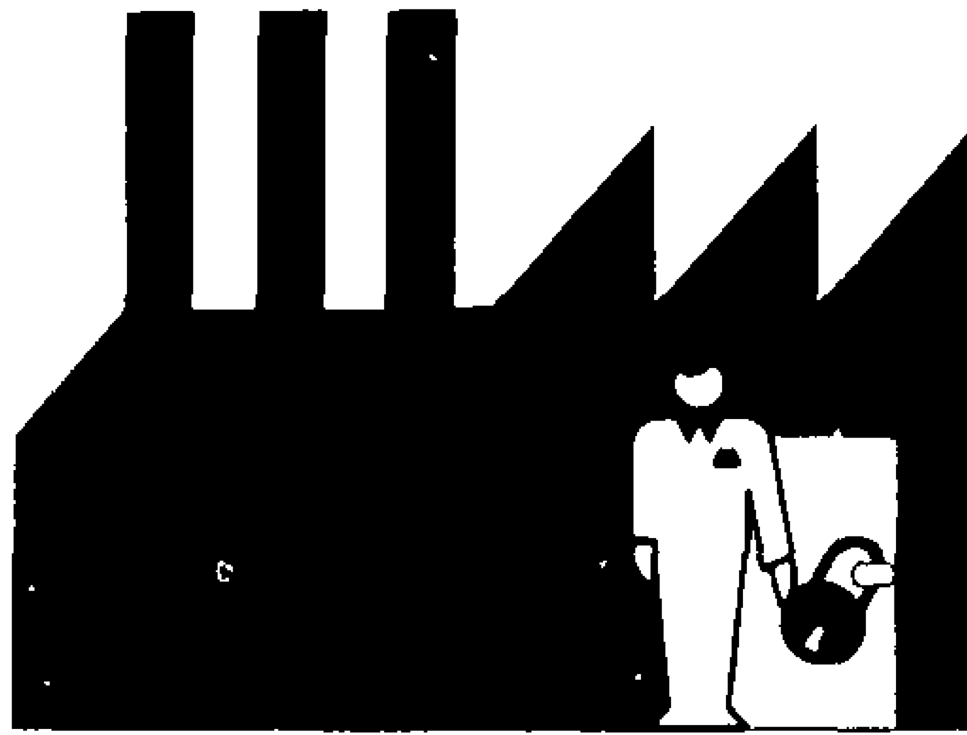
6.1 Administración de efectivo
(flujo de caja: ingresos y egresos).

6.2 ¿Cómo hacer un presupuesto?

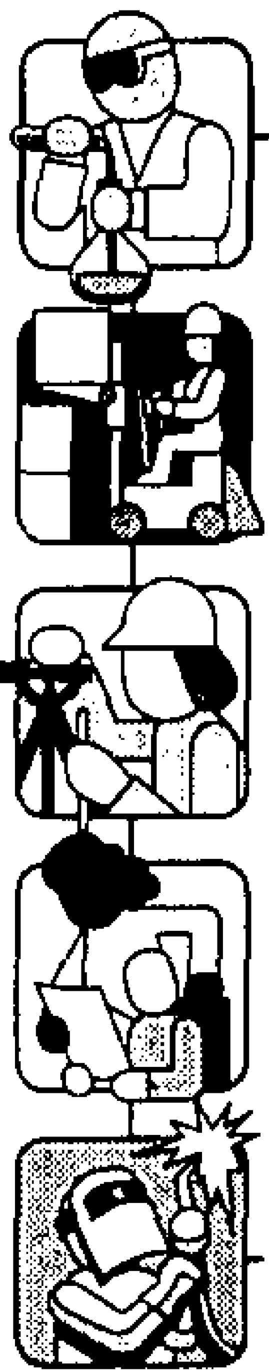
Tema 1: ADMINISTRACION

1.1 ¿Cómo mejorar mi empresa?
La administración de empresas y la actitud positiva.

EMPRESA



es el conjunto de personas, recursos materiales y técnicos organizados para lograr un objetivo.



La EMPRESA tiene por finalidad el CREAR o TRANSFORMAR BIENES y SERVICIOS, para satisfacer necesidades.

AUN **cuando su negocio o taller sea muy pequeño,** usted tiene una empresa, usted ADMINISTRA una empresa.

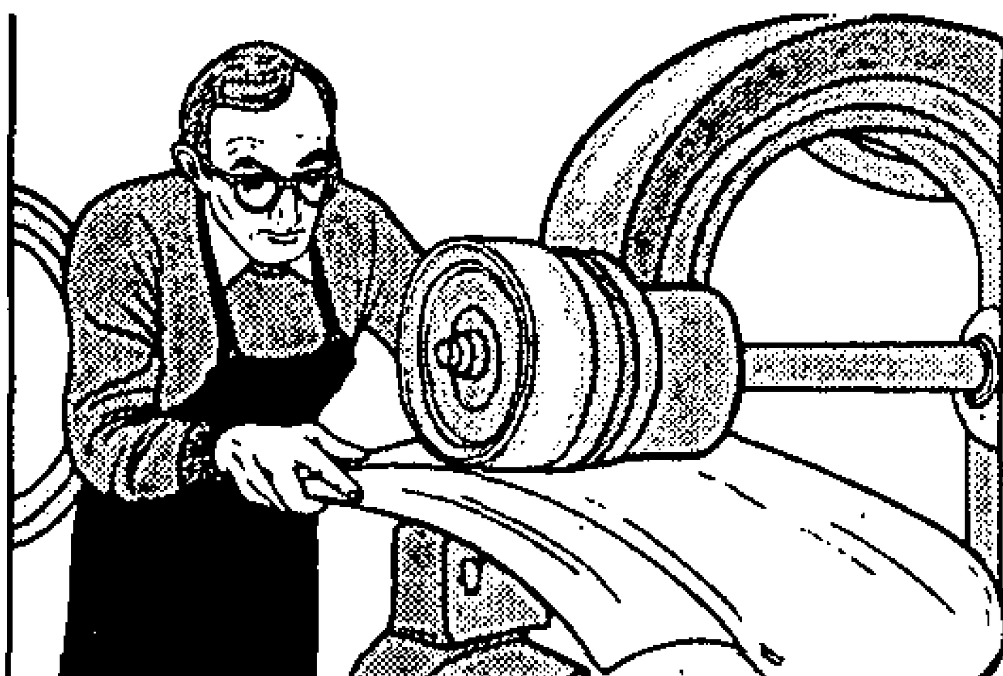
La administración AYUDA a mejorar la empresa.

¿Cómo aprovechar los recursos de su empresa al máximo?

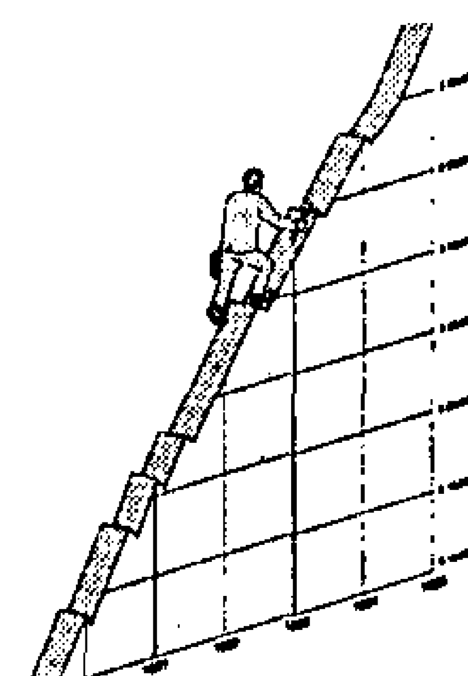
con un manejo **EFICIENTE** de la empresa.

Entonces:

EMPRESA + administración eficiente = **EXITO**

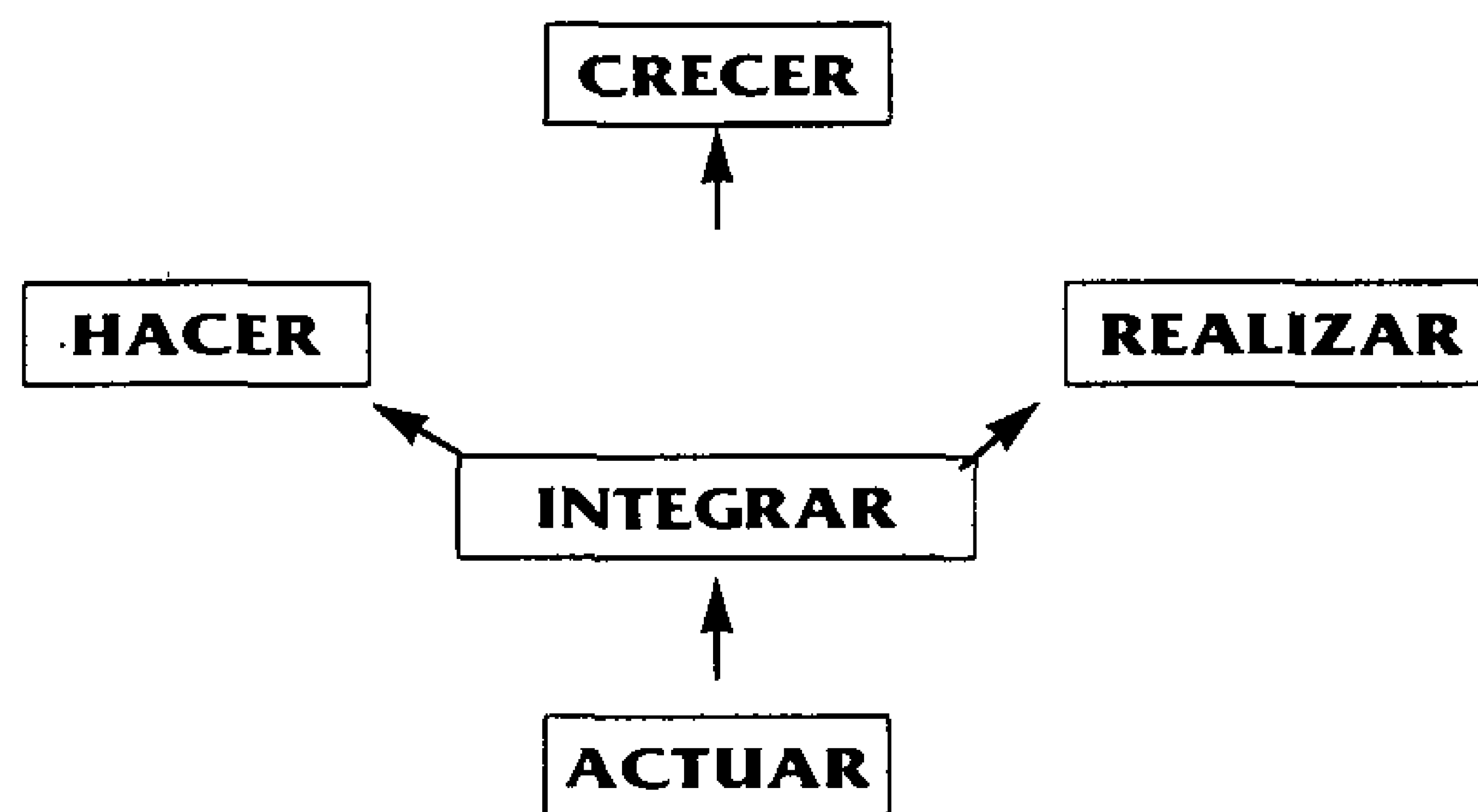






La buena administración es el primer paso para el incremento de la productividad.

ADMINISTRAR es:



El entusiasmo por aumentar ventas, conseguir nuevos clientes, contratar nuevo personal, comenzar a ganar más, no es suficiente si luego se pierde el control, no se cumplen los pedidos y se dañan las relaciones con los clientes.

El fracaso de la empresa se debe a la mala administración

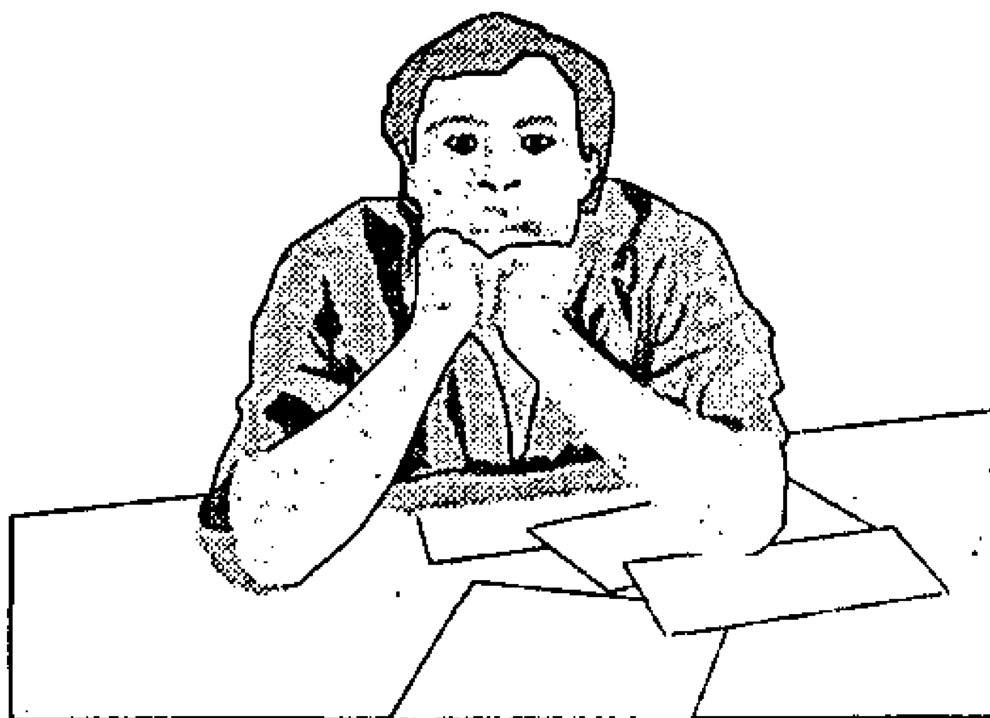
Administar una empresa no solamente significa RESOLVER problemas de producción, de ventas o de personal, sino HACERLO DE LA MEJOR MANERA.

Administrar es dar una respuesta a:

¿Cómo manejar los recursos económicos de la empresa?

¿Cómo conseguir nuevos recursos?

¿Cuánto gano, debo, tengo, necesito para producir?



R = Contabilidad

¿Cómo obtener mayores ganancias, con menor esfuerzo y al menor costo?

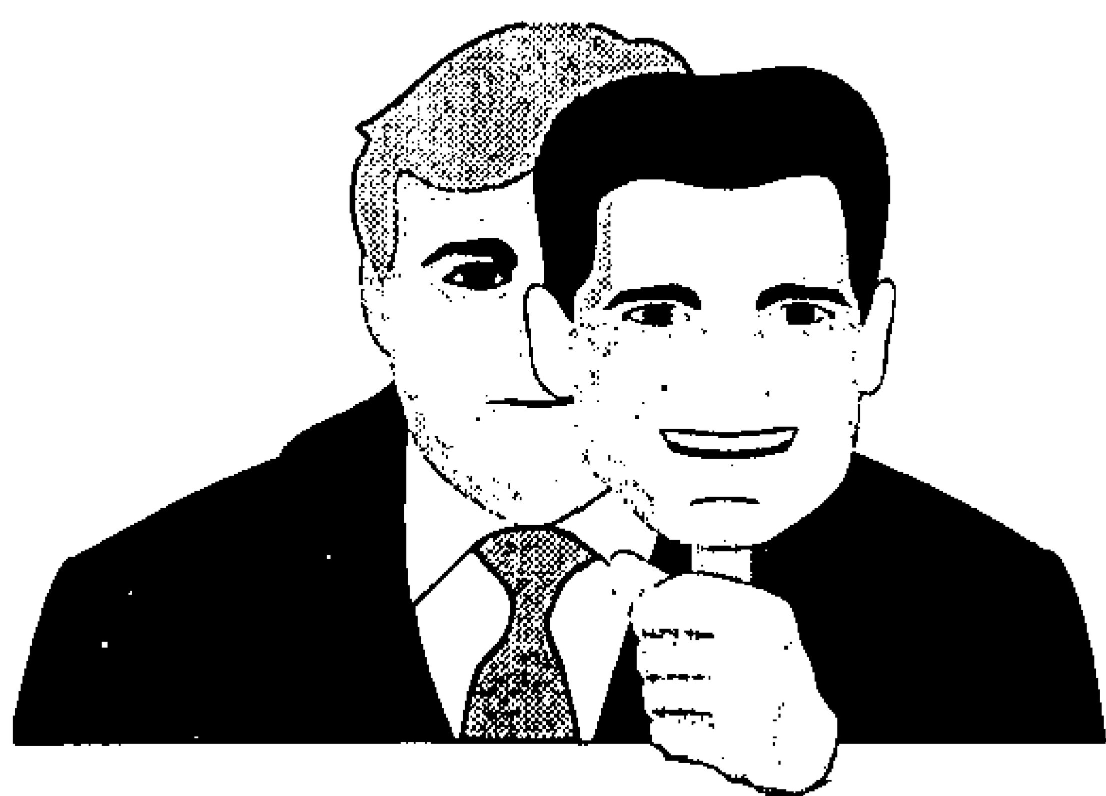
R = Producción

¿Qué perfil de empleado necesito; cómo mejorar el desempeño de mis trabajadores?



R = Personal

¿Cómo mejorar mis ventas?



R = Mercado

Todas estas actividades son actividades administrativas.

* Usted puede realizar estas actividades.
* Si así lo desea, usted lo hará.

Desarrolle su fe. Aumente su entusiasmo.

Si usted quiere ser un empresario exitoso, dígaselo a usted mismo con tanta frecuencia, como sea posible, que pronto va a lograrlo.

Es la sugestión repetida, lo que nos da la fe.

Tenga siempre presente que:

El crecimiento y desarrollo de la empresa, depende de la forma en que desempeña su función.



Mantenga en su espíritu la imagen, tan concreta, tan viva, como le sea posible, de la persona que desea llegar a ser.

Mírese actuar y triunfar.

1.2 La paciencia de aprender y la inteligencia al servicio de mi empresa.

"La fuerza que señala el éxito, es la fuerza de la mente". Hill



No depende de cuanto más sùde el trabajador.
No depende de los músculos.



Depende de cuánto piense usted para realizar actividades productivas y tenga el ánimo de llevarlas a la práctica.

Desarrolle su fe. Aumente su entusiasmo.

Todo logro, toda riqueza ganada ha tenido sus comienzos en una idea.

William James dijo :

"El más grande descubrimiento de mi generación es el de que los seres humanos pueden modificar sus vidas modificando su actitud mental".

"Según como usted piense, así será usted".

Pensar es encauzar sus energías y actitudes en la correcta dirección, evitando malentendidos, frutos del ambiente y del generalizado desconocimiento de las cosas.



El trabajo más productivo, es aquel que se detiene:

a pensar,
a planificar,
a organizar,
a buscar nuevas técnicas,
a aplicar mejor tecnología,
a conseguir mejor financiamiento ... etc..

Todo esto con reflexión inteligente.

La productividad depende de cómo asigna un trabajo, practique estos pasos:

a. Prepare al trabajador

- Anímelo, que se sienta a gusto
- Definir el trabajo y averiguar qué ya sabe de él
- Despertar el interés por el trabajo
- Colocarle en posición conveniente

b. Preséntele el trabajo

- Explique una a una las fases principales
- Llame la atención sobre los puntos claves
- Instruya clara, completa y pacientemente; especialmente si el trabajo es nuevo

c. Póngale a prueba

- Hágale preguntas para comprobar que si ha entendido bien las instrucciones
- Escuche su exposición y dele más información si es necesario

d. Hágale seguimiento

- Póngale a trabajar, expresándole confianza
- Indíquele quien le puede ayudar
- Visítele para controlarle y ayudarle
- Dígale que hacer cuando el trabajo esté concluído.

1.3 El proceso administrativo y como aplicarlo en mi Empresa. La administración de empresas y la actitud positiva.

Los elementos o herramientas de gestión que permiten al empresario conseguir eficiencia en el logro de sus objetivos, son aquellas funciones que integran el proceso administrativo.

El proceso administrativo ayuda a DISTRIBUIR y asignar correctamente recursos para alcanzar con mayor eficiencia los objetivos propuestos.



Para cumplir con una eficiente gestión, el proceso administrativo necesita de cuatro pasos que usted debe dar:

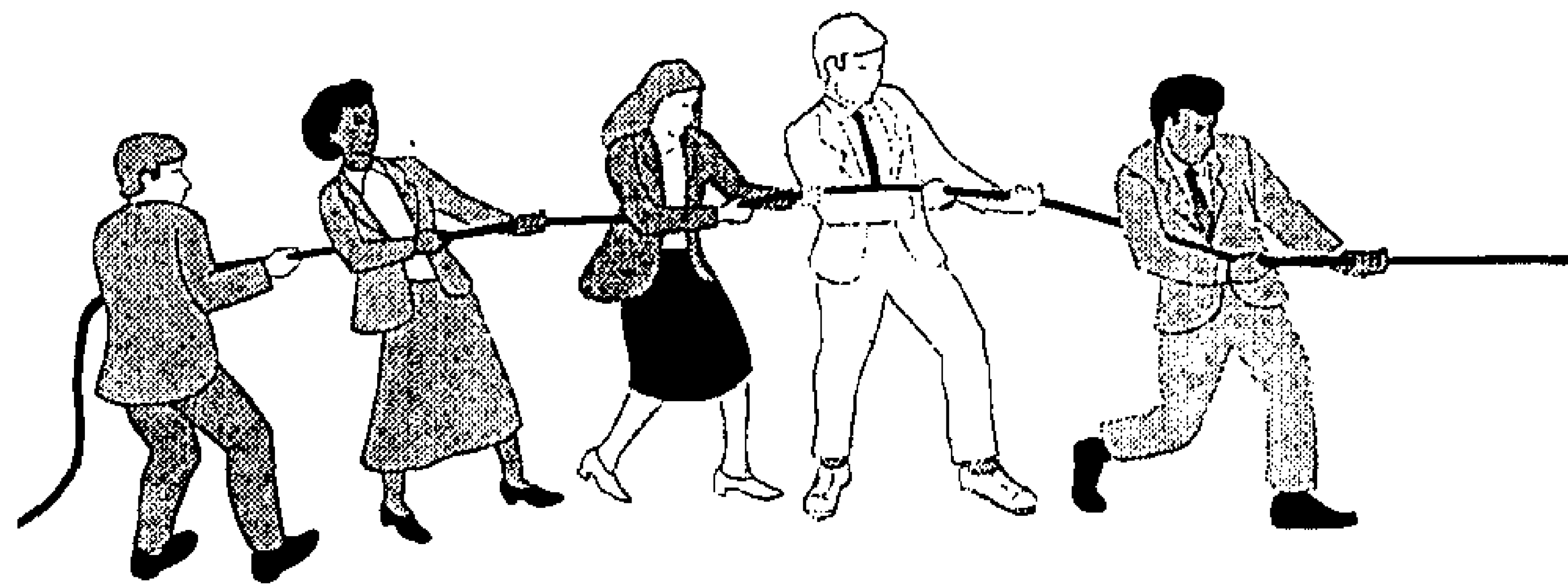
PLANEAR +	ORGANIZAR +	DIRIGIR +	CONTROLAR
¿Qué es lo que debe hacerse? ¿dónde? ¿cuándo? ¿por qué? ¿para qué?	¿QUIEN lo va a hacer? producción personal finanzas mercadeo	comunicación guía orientación	cantidad calidad tiempo dinero

La planeación,



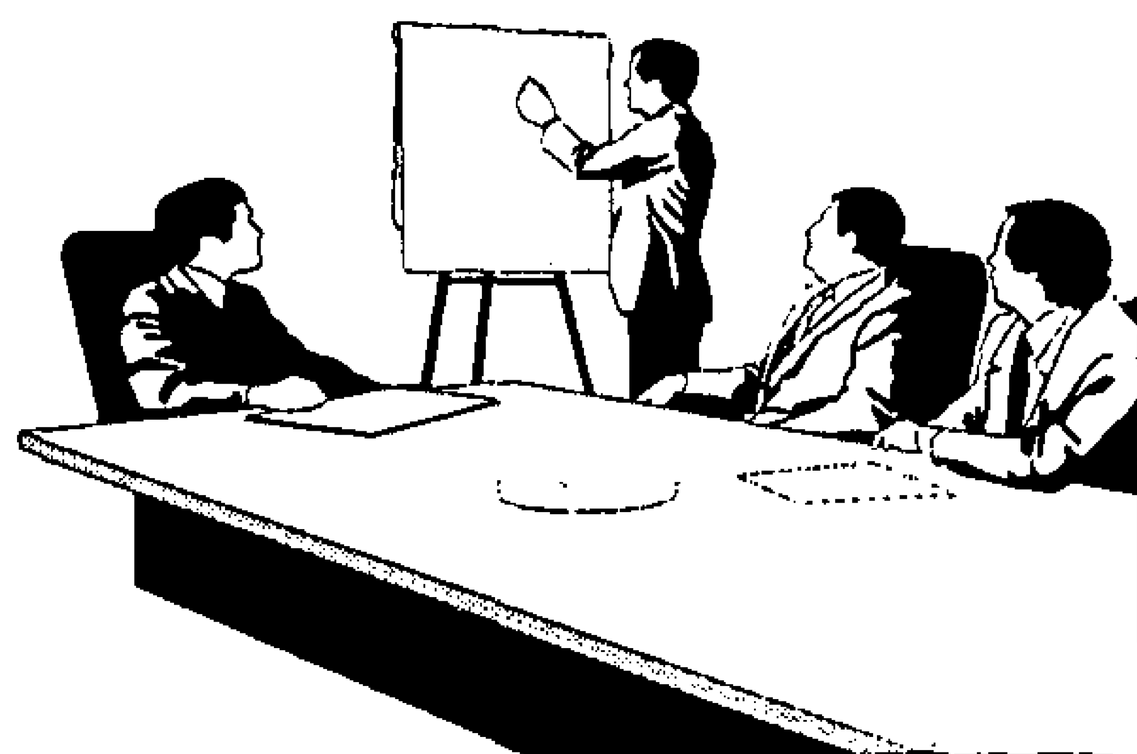
consiste en fijar objetivos y metas, así como determinar los medios adecuados para alcanzarlos.

La organización,



es el proceso de agrupar y arreglar los recursos y funciones del personal de la empresa, para realizar un trabajo de acuerdo a los objetivos propuestos.

La dirección,



es lograr hacer cosas por medio de otras personas.

El control,



es el examen de las actividades desarrolladas por la empresa en un período de tiempo.,

El proceso administrativo es una Guía para conseguir los resultados propuestos.

1.4 Resultados esperados.

El proceso administrativo procura:

ECONOMIA

CELERIDAD

EFICIENCIA

Economía: Racionalizando el trabajo

Simplificando procedimientos

Celeridad: Mecanizando la administración

Deduciendo datos

Tramitando oportunamente

Eficiencia: Señalando tareas

Ejecutando horarios (cumpliendo)

Programando el trabajo (ejecutando y evaluando)

Resúmen del Tema 1: ADMINISTRACION

* Empresa, es el conjunto de personas, recursos materiales y técnicos, organizados para lograr un objetivo.

* Aún cuando su negocio o taller sea muy pequeño, usted tiene una empresa, usted ADMINISTRA una empresa.

* Administrar es, crecer, hacer, realizar, integrar, actuar.

ADMINISTRACION
- Contabilidad
- Producción
- Personal
- Mercado

* El crecimiento y desarrollo de la empresa, depende de la forma en que desempeña su función.

* El trabajo más productivo, es aquel que se detiene:

  a pensar,
  a planificar,
  a organizar,
  a buscar nuevas técnicas,
  a aplicar mejor tecnología,
  a conseguir mejor financiamiento... etc.

* La productividad depende de cómo asigna un trabajo, practique estos pasos:

  1. Prepare al Trabajador
  2 Preséntele el Trabajo
  3. Póngale a Prueba
  4. Hágale Seguimiento

* El proceso administrativo necesita de cuatro pasos:

  PLANEAR + ORGANIZAR + DIRIGIR + CONTROLAR

* El proceso administrativo es una guía para conseguir los resultados propuesto.

* El proceso administrativo procura:

  ECONOMIA, CELERIDAD y EFICIENCIA.

Tema 2: LA PLANIFICACION Y LOS OBJETIVOS.

2.1 Importancia de planificar y crecer ordenadamente.

¿Dónde va mi Negocio?



¿qué tengo ? ===> RECURSOS

máquinas / equipos / dinero /
mano de obra / espacio

¿qué puedo hacer? ===> PREVISION

===> OBJETIVOS

¿qué voy a hacer? ===> PLANEACION

Arrancar directamente entraña el riesgo de no obtener siempre los mejores resultados .

Cierto es que nos interesan los hechos y en el menor tiempo.

¿Conocemos lo que ésto nos cuesta?

¿Aprovechamos realmente nuestro tiempo y recursos?

La PREVISION administrativa descansa en una probabilidad seria, la que es mayor, que la que se sustenta en "opiniones".



PLANIFICAR es pensar totalmente en las acciones necesarias para alcanzar los objetivos.

PLANIFICAR ES TAN IMPORTANTE COMO HACER

Porque:

a. La eficiencia, no puede venir de la improvisación.

b. Si administrar es hacer a través de otros, necesitamos primero hacer planes para saber cómo esa acción habrá de coordinarse.

c. El objetivo de la empresa, no sería efectivo si los planes no lo detallan para que pueda ser realizado.

d. Si bien todo plan consume tiempo, este será menor en el curso de la acción.

e. Los recursos se aprovechan eficientemente

f. Todo control es imposible si no se compara con un plan previo.

g. Sin planes se trabaja a ciegas.

Los planes se pueden hacer:

a corto plazo
(inmediatos - para un trabajo determinado, un contrato...), para un año;

a largo plazo
(más de un año -Planeación
estratégica-crecimiento de la empresa)

La planificación permite proyectar la empresa hacia el futuro.

¿Cómo crecer?

Con la planificación, porque :

a. Se determina la tendencia hacia donde se encamina la empresa,

b. Todo plan permite preveer los cambios que puedan ocurrir

c. Proveyendo de antemano los recursos

d. Estableciendo sistemas para su revisión y cumplimiento.

e. Todos lo esfuerzos son dirigidos hacia los resultados que se desean alcanzar

f. Se reduce el trabajo improductivo

g. Se obtiene mayor provecho

h. Impulsa el proceso de trabajo en forma clara y concreta.

i. Sirve de base para el control

j. Aumenta la certeza y disminuye la incertidumbre.

Los planes deben quedar escritos.

2.2 Elementos de la planificación

Podemos distinguir dos etapas en la planificación, la previsión y la planeación.

PREVEER = ¿Qué puedo hacer? **PLANEAR = ¿Qué voy a hacer?**



Los elementos de la planificación son:

a. objetivos y metas

b. actividades y

c. medios

Estos elementos nos ayudan a :

EVITAR IMPROVISACIONES	DISMINUIR SORPRESAS	EVITAR PERDIDAS DE RECURSOS

Los objetivos, actividades y medios se establecen para todas las funciones de la empresa y en ellas se definen los respectivos planes.

Así tenemos:

VENTAS - Pronóstico de ventas:

el plan sirve para proyectar de acuerdo con las ventas anteriores, lo que aspiramos alcanzar en el período.

PRODUCCION - Programa de producción:

en este plan se establecen las actividades de producción y los recursos necesarios para cumplir con el plan de ventas.

PERSONAL - Plan de personal:

este plan permite estimar las necesidades de personal requerido por la empresa.

FINANZAS - Presupuesto y flujo de efectivo:

se resume en este plan, las necesidades de dinero que tendrá la empresa en el período planeado.

2.3 ¿Qué es un objetivo? ¿Para qué sirven los objetivos?

La palabra objetivo, implica la idea de algo hacia lo cual se dirigen nuestras acciones.

IMPLICAN DESEOS DE ALCANZAR ALGO Y NO SOLO DE ESPERAR

Ellos dan su razón de ser a la empresa. La empresa existe y vive para conseguir resultados de máxima eficiencia.

Dirigir una empresa implica establecer unos objetivos de gestión hacia dónde han de orientarse los esfuerzos de todos sus miembros.

Los objetivos ayudan a organizar y concentrar esfuerzos para obtener los resultados buscados.

Las empresas y los negocios siempre operan con objetivos:

cuando usted se dispone a hacer un trabajo...

ese es su objetivo...

cuando usted está dispuesto a vender una cantidad determinada...

ese es su objetivo...

Lo que ocurre es que no siempre tenemos plena conciencia de que estamos yendo tras de ellos.

Los objetivos no son situaciones etéreas ni irreales, hay que definirlos en base de los recursos que dispone o podría disponer la empresa:

humanos, de capital, mercado, tiempo, información oportuna

Para determinar con mayor precisión, cuáles deben ser nuestros objetivos, debemos aplicarles las siguientes preguntas:

Qué,

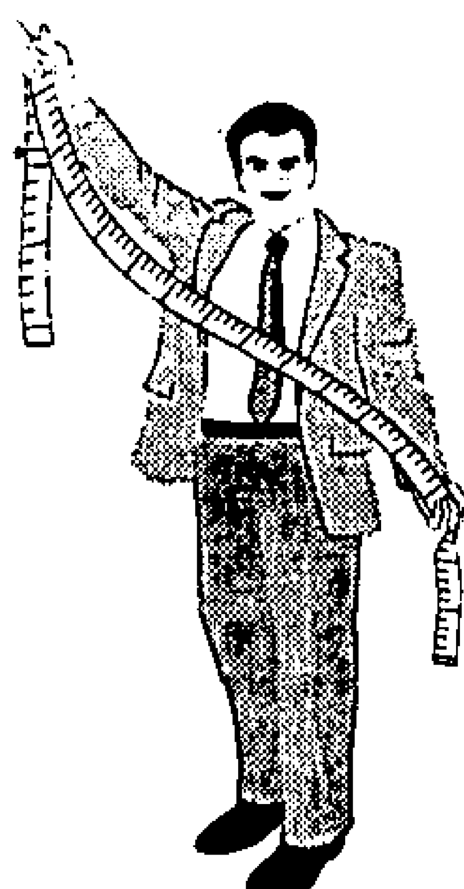
Cómo,

Quién,

Dónde,

Cuándo y

Por qué.



¿QUÉ?	¿es lo que realmente pretendemos, cuál es la meta que nos proponemos alcanzar?
¿CÓMO?	¿pretendemos lograrlo, en forma integral o parcial, inmediatamente o a largo plazo?
¿QUIÉN?	¿se trata de un objetivo personal o departamental? ¿a quién corresponde lograr el objetivo?
¿DÓNDE?	¿se trata de un mercado local, nacional internacional?
¿CUÁNDO?	¿es una meta urgente, en que tiempo debemos lograr cada una de sus partes?
¿POR QUÉ?	la finalidad que nos indujo a ese objetivo

Ejemplos de objetivos:

- Obtener mayores utilidades
- Obtener mejores productos
- Alcanzar un alto volumen de producción

- Conservar el bienestar de los trabajadores
- Aumentar las ventas
- Controlar la contaminación ambiental
- Captar la mayor parte del mercado
- Racionalizar la producción (optimizar recursos)
- Utilizar desperdicios (reproceso)
- Distribución mejor de la planta
- Mantener la contabilidad al día
- Utilizar al máximo los equipos.

Los objetivos NO SON INFLEXIBLES.

Si las condiciones cambian, tienen que revisarse metas, modificarse métodos, materiales, etc.

2.4 ¿Cómo planificar en mi empresa?

Para planificar se consideran los siguientes pasos:

a. Examinar el objetivo:

b. Determinar " QUÉ HACER " para cumplir el objetivo

c. Identificar los medios para desarrollar esas actividades.

d. Ubicar en el tiempo las distintas actividades programadas.

e. Asignar responsables para cada actividad.

Estos pasos deben considerar las actividades organizadas de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa, así tenemos:

MERCADO: **PRONÓSTICO DE VENTAS**

Este plan se realiza en función al lugar, tiempo, y a los objetivos de la empresa.

¿Qué se va a vender?

¿Cuánto / Dónde / Cómo / A quién / Cuándo?

PERSONAL:

PLAN DE PERSONAL

Este plan es una herramienta para estimar necesidades de personal.

¿Cuántas personas se necesitan?

¿Entrenamiento, que tipo, cuándo, cómo...?

Bienestar, ambiente, política salarial, beneficios ...

PRODUCCION:

PLAN DE PRODUCCION

El programa establece todos los recursos necesarios para que las actividades de producción cumplan el programa de ventas.

¿Cuánto se va a producir?

¿Qué recursos tengo? maquinaria / dinero / espacio / tiempo /. tecnología / procesos / experiencia / conocimientos ?

Mano de obra / maquinaria / disponibilidad de ellas

Necesidades de materia prima

Necesidad de inventarios

FINANZAS:

¿CÓMO FINANCIAR EL PLAN?

Permite determinar los ingresos y los egresos de conformidad con los planes antes indicados.

Plazos / fuentes

Necesidades de dinero: ¿cuánto, de dónde?

Resúmen del Tema 2: LA PLANIFICACION Y LOS OBJETIVOS

* PLANIFICAR es pensar totalmente en las acciones necesarias para alcanzar los objetivos.

* PLANIFICAR ES TAN IMPORTANTE COMO HACER.

* La planificación permite proyectar la empresa hacia el futuro.

* Podemos distinguir dos etapas en la planificación, la previsión y la planeación.

  PREVEER = ¿Qué puedo hacer? PLANEAR = ¿Qué voy a hacer?

* Los elementos de la planificación son:

  1. objetivos y metas
  2. actividades y
  3. medios

* Los objetivos, actividades y medios se establecen para todas las funciones de la empresa.

  Los respectivos planes, son:

VENTAS	Pronóstico de Ventas
PRODUCCION	Programa de Producción
PERSONAL	Plan de Personal
FINANZAS	Presupuesto y Flujo de Efectivo

* La palabra objetivo, implica la idea de algo hacia lo cual se dirigen nuestras acciones.

* Los objetivos ayudan a organizar y concentrar esfuerzos para obtener los resultados buscados.

* Para determinar con mayor precisión, cuáles deben ser nuestros objetivos, debemos aplicarles las siguientes preguntas: Qué, Cómo, Quién, Dónde, Cuándo y Por Qué.

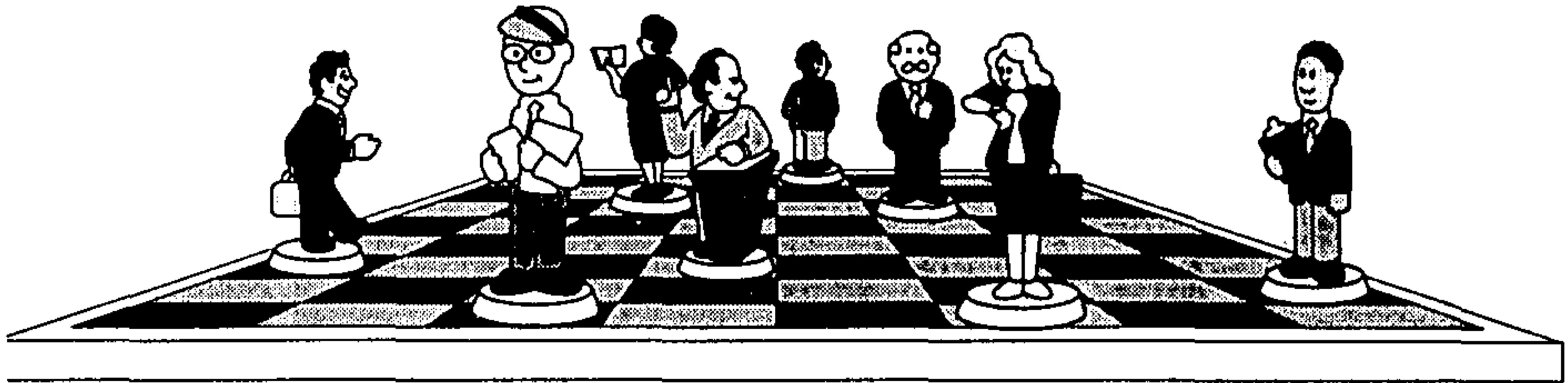
* Los objetivos NO SON INFLEXIBLES, si las condiciones cambian, tienen que revisarse metas, modificarse métodos, materiales, etc.

* Para planificar se consideran los siguientes pasos:

1. Examinar el objetivo.
2. Determinar "¿QUÉ HACER?" para cumplir el objetivo.
3. Identificar los medios para desarrollar esas actividades.
4. Ubicar en el tiempo las distintas actividades programadas.
5. Asignar responsabilidades para cada actividad.

Tema 3: ORGANIZACION Y DIRECCION

3.1 La Organización.



Es el arreglo ordenado de los recursos y funciones que se estiman necesarias para cumplir el objetivo.

¿En qué momento se debe organizar?

Desde el momento en que conocemos que las personas van a trabajar en equipo para alcanzar un fin común.

Desde el momento que nos proponemos encontrar la forma más eficaz de hacerlo.

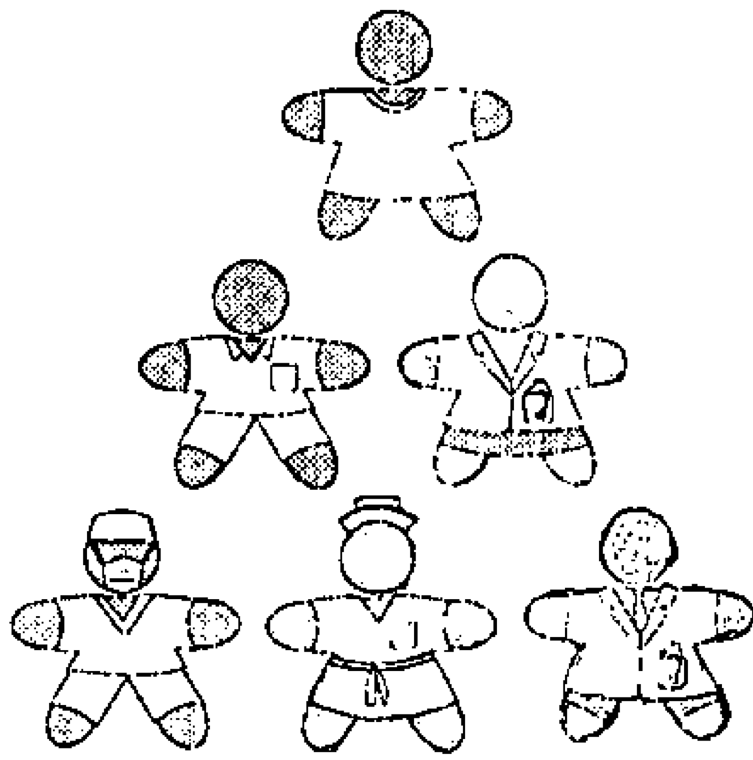
La **ORGANIZACION** *tiene que ver con* **EL TRABAJO A REALIZARSE,** *quien* organiza debe tener en cuenta el personal que dispone y lo que **SABE HACER.**

UTILIDAD:

* Una buena organización ayuda a lograr el o los objetivos,
* A llevar adelante el trabajo,
* A utilizar mejor los medios a su disposición,
* A mantener los esfuerzos dentro de los límites normales,
* A incrementar la comprensión y comunicación entre los integrantes de la empresa,
* A que marchen sin tropiezo las diversas actividades que se tienen que realizar, y
* A aumentar el interés de los empleados por la labor que tienen que ejecutar.

BUENA ORGANIZACION ==>> MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES

3.2 ¿Cómo organizar mi empresa?



Para organizar la empresa debemos:

1. **Conocer el objetivo de la empresa**

2. **Dividir el trabajo en operaciones parciales (actividades)**

3. **Agrupar las actividades en unidades prácticas (áreas fucionales / departamentalización)**

4. **Definir para la actividad, la obligación y quien la ejecuta (delegar la autoridad)**

Ejemplo: ¿Cómo agrupar las actividades?

MERCADEO:

es el flujo de bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor.

Sus actividades son:

investigación de mercados,

diseño de productos,

distribución y venta,

precio del producto ...

PERSONAL:

tiene que ver con el manejo eficiente de los recursos humanos.

Sus actividades son:

reclutamiento,

selección,

entrenamiento,

evaluación,

ambiente de trabajo...

PRODUCCIÓN:

se encarga de la transformación de las materias primas en productos terminados --- hombres, máquinas...

Sus actividades son:

selección de maquinaria y equipos,

mantenimiento,

abstecimiento de materias primas,

almacenamiento ...

FINANZAS:

es el manejo de los recursos financieros --- OPTIMO

Sus actividades son :

Consecución y manejo adecuado de fondos,

organización del sistema contable,

cobranzas,

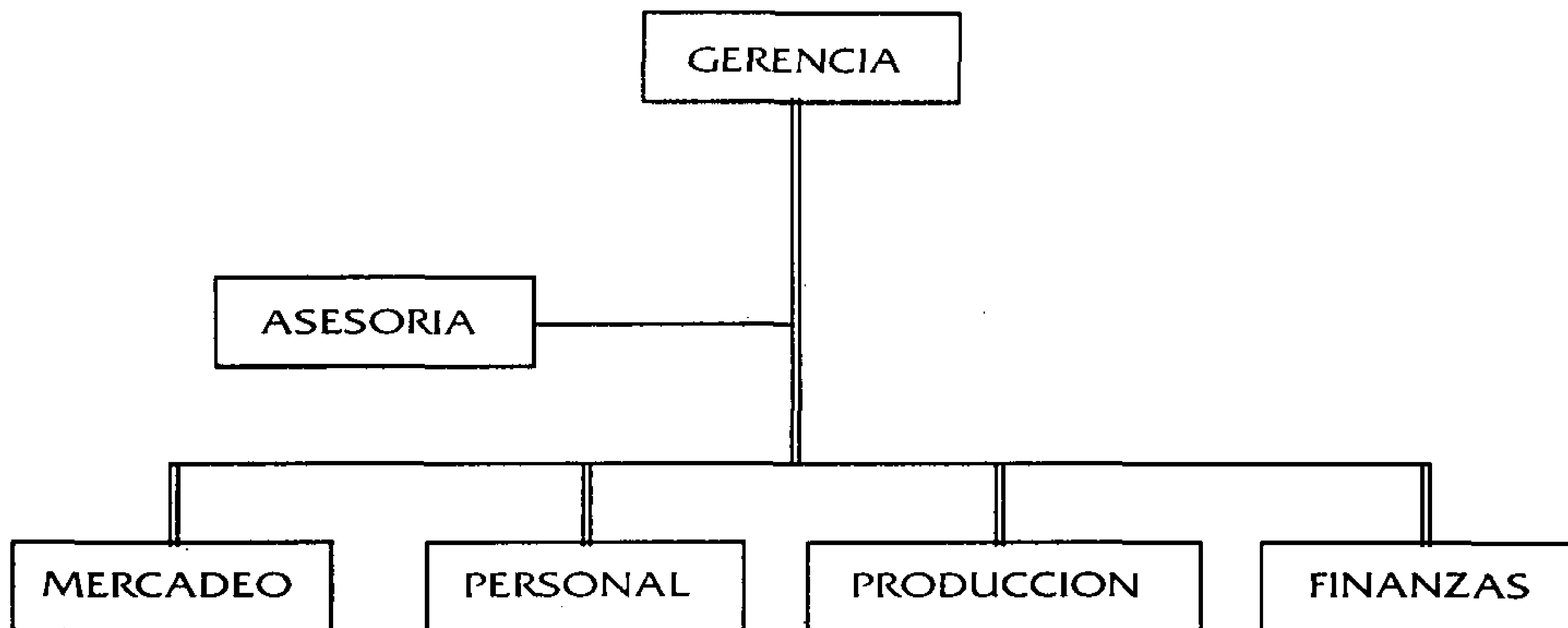
relaciones con los bancos y entes financieros...

A partir de estos datos la estructura de la empresa, se define agrupando las actividades distintas al cargo de gerente.

Estos grupos de actividades son:

MERCADEO / PERSONAL / PRODUCCIÓN / FINANZAS

La representación gráfica de la estructura de la empresa se conoce como ORGANIGRAMA.



PASOS PARA ORGANIZAR ==>> DISEÑO DEL ORGANIGRAMA

La finalidad del organigrama es informativa y analítica:

* Refleja la situación de cada departamento o unidad de la empresa.

* Las relaciones que deben mantenerse.

* El grado de autoridad.

* La importancia de cada departamento o unidad.

Se compone de elementos gráficos unidos por líneas verticales y horizontales.

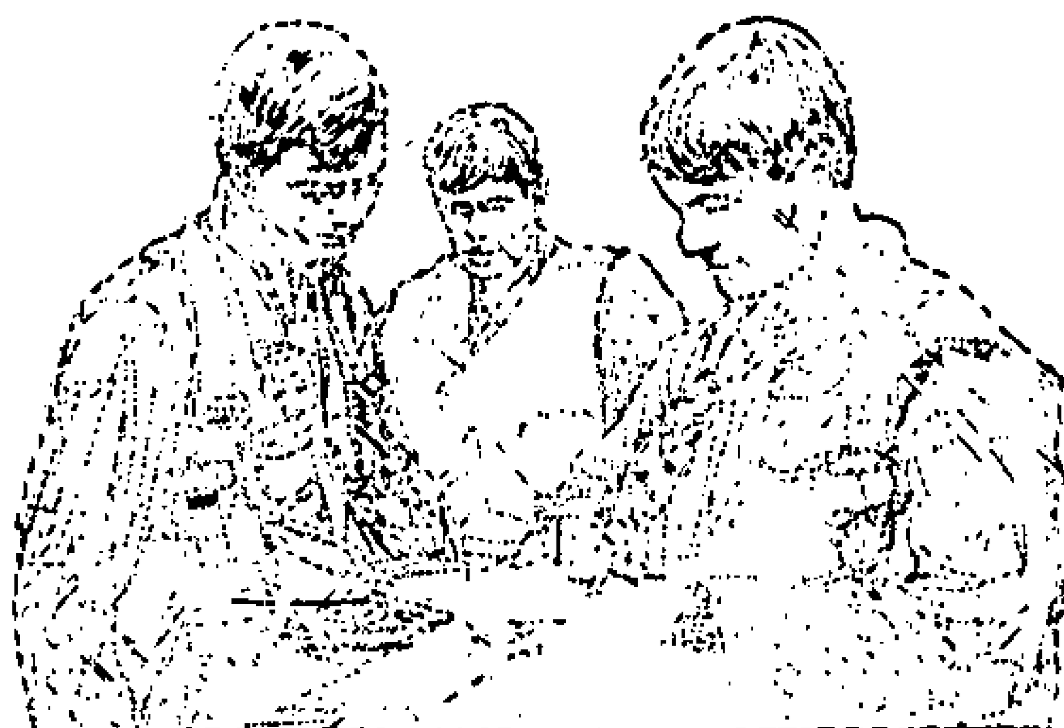
* Las líneas verticales continuas significan autoridad sobre el nivel inferior.

* Las líneas horizontales indican, coordinación y comunicación sin mando.

* La línea perpendicular a la vertical indica staff óasesoría; esta unidad no toma decisiones, sugiere.

3.3 El empresario y su rol en la empresa. (Dirección)

La buena dirección se encamina a lograr que cada trabajador quiera y pueda hacer su trabajo correctamente.



La **FUNCION DEL GERENTE** es hacer que todos los miembros del grupo **DESEEN** alcanzar los objetivos, que se **ESFUERCEN** en lograrlos porque ellos quieren hacerlo.

¿CÓMO DIRIGIR?

¿Cómo lograr hacer cosas por medio de otras personas?

COORDINANDO EL TRABAJO

MOTIVANDO = COMUNICACION

ORIENTANDO

- Hacer que las personas se sientan importantes:

  trato no despótico/saber sonreir

- Reconocer las diferencias individuales :

  de acuerdo a su capacidad

- Conocer los sentimientos :

  demostrar interés por su situación personal

- Proporcionar supervisión efectiva :

  guiar, orientar, instruir ...

El gerente tiene la responsabilidad de lograr que se haga el trabajo, de iniciar la acción y de suministrar información.

Cuando el gerente da instrucciones, se comunica.

La comunicación no será eficaz a menos que transmita el significado propuesto, y el mismo quede plenamente comprendido.

Las dificultades de la comunicación tienen su origen en varias razones:

* las palabras encierran significados diversos para personas diferentes,

* pueden ser utilizadas incorrectamente,

* pueden inclusive no haberse escrito u oído claramente.

En tal razón es necesario poner gran cuidado cuando se dan instrucciones verbalmente.

¿Cómo obtener buenos resultados ?

Podemos hacerlo de las siguientes maneras:

a. **ORDENANDO** (haga este trabajo)

b. **PIDIENDO** (por favor, ¿puede hacer este trabajo?)

c. **SUGIRIENDO** (este trabajo tiene que hacerse pronto -no define quien)

El gerente puede elegir la forma de dar instrucciones empleando su criterio y mejor manera en cada situación.

3.4 Autoridad y responsabilidad.- Delegación

Autoridad, es la facultad o derecho a actuar, mandar o exigir la acción a otras personas.

Autoridad formal: facultad de dirigir por posición jerárquica

Autoridad moral: personal, en función a los atributos y condiciones

AUTORIDAD FORMAL + AUTORIDAD MORAL = JEFE IDEAL

Responsabilidad, es la obligación que tienen las personas para desempeñar lo mejor que puedan las funciones que les han sido asignadas.

DELEGACION DE FUNCIONES:

Generalmente ningún gerente puede llevar a cabo todo el trabajo del que es responsable valiéndose solamente de su esfuerzo personal.

Tiene entonces que **delegar** en ciertas partes de su trabajo.

El esfuerzo sostenido del gerente cuando ejerce la delegación en forma progresiva, permite:

ORIENTAR, INSTRUIR, MOTIVAR, EVALUAR, CORREGIR.

En una palabra, la delegación permite al gerente educar a su personal.

¿QUÉ DELEGAR?

Determinar lo que se puede delegar, debe ser producto de un análisis de la situación de trabajo.

Algunos criterios que facilitan esta tarea son, que:

a. La tarea delegada deberá ser una labor que el trabajador pueda hacer satisfactoriamente.

b. Deberá ser una actividad que aliviane, apreciablemente, la carga del gerente.

c. La delegación no deberá sobrecargar al subordinado.

d. La delegación deberá permitir que el trabajador utilice al máximo sus aptitudes creativas y laborales.

¿CÓMO DELEGAR?

Hacer una lista de todas las actividades que tiene que hacer y determinar cuáles puede delegar y a quienes.

¿QUIÉN ------ puede hacerlo?
quiere hacerlo?
tiene tiempo?
qué debo enseñarle?

3.5 ¿Cómo tomar decisiones efectivas? El Control

Siempre hay problemas que resolver:



con los clientes,

con los trabajadores,

los proveedores,

la falta dinero ...

Tomar una decisión significa, ELEGIR EL CAMINO ENTRE DOS O MAS ALTERNATIVAS.

PASOS:

a. Identificar la situación que se quiere resolver o mejorar.

¿QUE VOY A HACER? ¿QUE DEBO HACER?

b. Justificar lo que se quiere hacer

¿QUÉ PUEDO HACER?

c. Selección de la mejor alternativa

¿QUÉ NO ME CONVIENE HACER ?

d. Ejecución de la decisión

PLAN DE ACCION

e. Evaluación - control

SEGUIMIENTO

SI NO HAY COMPROMISO, NO HAY ACCION.

EL CONTROL

Todas las actividades se pueden controlar.

El control por lo general, hace referencia a:

CANTIDAD / CALIDAD/ TIEMPO / DINERO

CONTROLAR es observar y verificar la ejecución de un plan de manera que puedan compararse los resultados obtenidos con los programados.

Si todas las personas que trabajan fuesen perfectas, no habría necesidad de controlar.

¿QUÉ CONTROLAR?

¿Se cumplen los planes?

¿Se cumplen los objetivos?

¿Las actividades se desarrollan sin dificultades?

¿Plazo de entrega cumplido? === ¿sin apuros?

¿Los resultados son los esperados?

Resúmen del Tema 3: ORGANIZACION Y DIRECCION

* Es el arreglo ordenado de los recursos y funciones que se estiman necesarias para cumplir el objetivo.

* La ORGANIZACIÓN tiene que ver con EL TRABAJO que se realizará; quien organiza debe tener en cuenta el personal que dispone y lo que SABE HACER.

* Una BUENA ORGANIZACIÓN permite un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

* Para organizar la empresa debemos:

  1. Conocer el objetivo de la empresa.
  2. Dividir el trabajo en operaciones parciales (actividades)
  3. Agrupar las actividades en unidades prácticas (áreas funcionales/departamentalización).
  4. Definir para la actividad, la obligación y quién la ejecuta (delegar la autoridad).

* Estos grupos de actividades son:

  Mercadeo / Personal / Producción / Finanzas

* La buena dirección se encamina a lograr que cada trabajador quiera y pueda hacer su trabajo correctamente.

* La FUNCIÓN DEL GERENTE es hacer que todos los miembros del grupo DESEEN alcanzar los objetivos, que se ESFUERCEN en lograrlos porque ellos quieren hacerlo.

* Buenos resultados podemos obtener:

  a. ORDENANDO (Haga este trabajo)
  b. PIDIENDO (Por favor, ¿puede hacer este trabajo?)
  c. SUGIRIENDO (Este trabajo tiene que hacerse pronto -no define quien)

* El gerente puede elegir la forma de dar instrucciones empleando su criterio y mejor manera en cada situación.

* Autoridad, es la facultad o derecho a actuar, mandar o exigir la acción a otras personas.

  autoridad formal + autoridad moral = jefe ideal.

* El esfuerzo sostenido del gerente, cuando ejerce la delegación en forma progresiva, permite orientar, instruir, motivar, evaluar, corregir. En una palabra la delegación permite al gerente educar a su personal.

  Determinar lo que se puede delegar debe ser producto de un análisis de la situación de trabajo.

  Hacer una lista de todas las actividades que tiene que hacer y determinar cuáles puede delegar y a quiénes.

* Controlar es observar y verificar la ejecución de un plan de manera que puedan compararse los resultados obtenidos con los programados.

  Todas las actividades se pueden controlar.

  El control por lo general, hace referencia a:

  CANTIDAD / CALIDAD / TIEMPO / DINERO

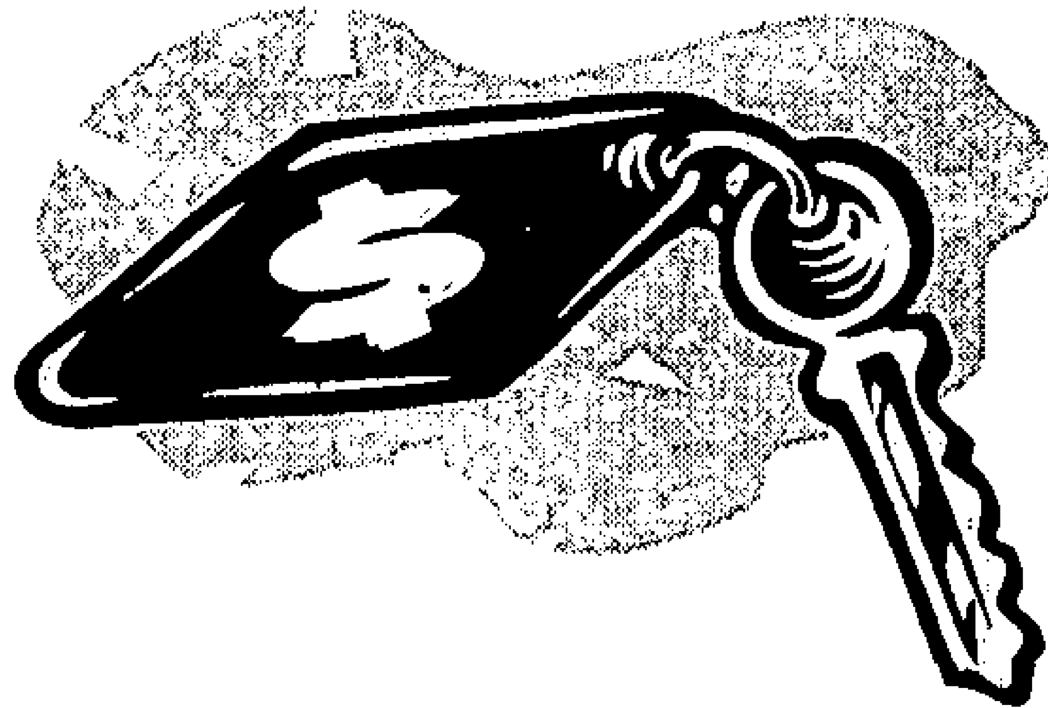
Tema 4: LAS COMPRAS

4.1 ¿Para qué compra?

La compra es una actividad muy importante para la empresa. Tiene relación con las ventas y las áreas funcionales de la empresa.

Se la realiza para satisfacer necesidades generales de Producción y Ventas, y en particular de Personal y Finanzas.

La calidad, cantidad, precio y plazo de los productos fabricados en una empresa, dependen mucho de las condiciones en que fueron adquiridas las materias primas e insumos.



Los requisitos principales de las compras son:

CANTIDAD, CALIDAD y PRECIO

Si su empresa no cumple estos requisitos, probablemente, deben estar ocurriendo algunos problemas, tales como:

- pérdida en las ventas por la mala calidad, precios elevados o especificaciones incorrectas de los productos comercializados;
- comprometimiento de la situación financiera de su empresa, debido a compras excesivas;
- pérdida de clientes, en consecuencia de la falta de mercaderías en stock.

4.2 ¿Qué es lo que compra?

Otro aspecto de las compras, que debe ser analizado periódicamente, es el tipo de mercaderías o productos que está comprando.



En las **EMPRESAS INDUSTRIALES,** lo que define los tipos de materias primas e insumos que se adquieren son las líneas de productos fabricados por la empresa.

En las **EMPRESAS COMERCIALES,** de un modo general, podemos hacerlo clasificando las mercaderías, en tres tipos; de acuerdo con la rotación de sus stocks.

Así tenemos:

a. mercaderías de alta rotación

b. mercaderías de mediana rotación

c. mercaderías de baja rotación.

Las mercaderías de alta rotación provocan bastante movimiento para el almacén.

Este tipo de mercadería compensa su baja ganancia con el volumen elevado de venta.

Las mercaderías de mediana y baja rotación son aquellas que presentan una rotación de stocks lenta.

Permiten mayores ganancias para compensar la demora de su salida.

Es necesario verificar, si las mercaderías de baja rotación, están mucho tiempo en stock.

Si se confirma esta situación, es hora de estimular las ventas de esa mercadería, a través de promociones, que además de desencajar esas mercaderías, proporcionarán una buena imagen de la empresa.

Con un análisis periódico "de lo que Usted está comprando", decidir, con mayor seguridad, sobre los tipos de mercadería que deben ser adquiridas y que tienen aceptación de su clientela.

4.3 ¿Cómo comprar?

¿Es frecuente que Usted compre inmediatamente y en la medida en que se agota su stock?

¿Usted compra siempre que surge un buen negocio o adquiere sus productos con anticipación, para un determinado período?

Es muy importante considerar estos aspectos, pues, dependiendo de las modalidades de compra que utiliza, la empresa puede tener una buena utilidad o serios perjuicios.

Veamos, cuáles son las modalidades de compra más utilizadas:

a. Compra de emergencia

Sirve para atender una necesidad surgida de sorpresa.

b. Compras especulativas

Realizadas para especular con el posible incremento de precios.

Es muy riesgosa.

c. Compras contratadas

Se refieren a las compras hechas a través de contratos, que preveen la entrega de los productos en épocas preestablecidas.

En la industria se utiliza para el aprovisionamiento de materia prima.

En el comercio, para mercaderías especiales, modelos exclusivos o productos nuevos no lanzados aún en el mercado.

d. Compras anticipadas

Son aquellas hechas a fin de atender las reales necesidades de ventas de la empresa para un determinado período.

e. Compras de reposición

Se refieren a las compras realizadas para adquirir mercaderías que presentan comportamiento estable de ventas.

4.4 ¿A quién comprar?

Puede ser directamente de un fabricante, de un distribuidor o de un almacén.

Lo importante es considerar los siguientes aspectos:

De la Mercadería:	Del Proveedor:
CALIDAD	SERIEDAD
PRECIO	RESPONSABILIDAD
PLAZO DE ENTREGA	COMPROMISO
FORMA DE PAGO	SERVICIO

Seleccionar un proveedor no es tan fácil, no siempre es posible reunir todas las características señaladas.



Revise sus actuales proveedores, tomando en cuenta:

a. Si el precio de adquisición es justo.

Esto es si su precio le da condiciones de poner un precio de venta que permita entrar en el mercado, obteniendo un margen de utilidad:

b. Si la calidad de los productos ofrecidos está de acuerdo a su requerimiento.

Es decir, si cumple con las condiciones de calidad ofrecidas y acordadas.

c. Si la cantidad ofrecida está conforme a su requerimiento.

d. Si los plazos de entrega satisfacen la programación de producción y ventas de la empresa;

e. Si le conceden plazo de pago que no le obligan a comprometer el capital de la empresa.

4.5 ¿Quién y cuánto comprar?

Las actividades de compras en las pequeñas empresas, generalmente, son funciones realizadas por el propietario.

De cualquier modo, el encargado de las compras, sea el propio dueño u otro empleado, debe conocer las reglas básicas para un buen desempeño de sus funciones.

a. ¿Conoce bien el mercado?

b. ¿Conoce bien los stocks de la empresa?

c. ¿Conoce la situación económica de la empresa?

d. ¿Es cauteloso?

e. ¿Hace seguimiento a los pedidos?

f. ¿Hace los pedidos por escrito?

g. ¿Es actualizado?

Un buen comprador además de estas reglas, debe poseer requisitos para desarrollar bien sus tareas, tales como:

- responsabilidad
- paciencia
- habilidad en el trato a las personas
- buen sentido e iniciativa
- capacidad para comunicarse
- sentido de organización
- buena memoria
- gusto por la lectura

Una de las mayores dificultades encontradas por el encargado de compras es definir la cantidad adecuada de compras para un determinado período.

En el comercio, por ejemplo, es difícil decidir entre:

Comprar mayor cantidad en detrimento de la variedad o,

Comprar mayor variedad en menor cantidad.

Vamos a analizar estos aspectos que, a pesar de ser un problema típico del comercio, se presenta también en los demás tipos de empresa.

La conveniencia de comprar variedades de mercaderías, al inverso de la cantidad, está ligada a dos factores:

a. pequeño capital disponible

b. competencia con las empresas más grandes, que siempre presentan un variado stock de mercaderías.

   Cuando el comprador escoge esta opción -variedad en lugar de cantidad- debe considerar el tiempo de cobertura.

Cuando la opción del comprador es por la cantidad, es interesante analizar:

a. El grado de especialización de la empresa

b. El rango de mercado en que actúa

c. El comportamiento de su clientela

No es fácil tomar decisiones al respecto. Debemos verificar el costo del dinero que significa inmovilizar cantidades en stock.

Conclusión: el encargado de compras debe saber exactamente el equilibrio entre la cantidad de compras suficiente para determinado período de ventas y la variedad de artículos para que los clientes tengan la opción de escoger.

4.6 Promedio de compras.

Es importante para el empresario calcular, periódicamente, el promedio mensual de compras, para compararlas con las ventas.

Este cálculo le permite saber si la inversión en materias primas, insumos o mercaderías, tiene el retorno deseado.
Es fácil calcular la media mensual de compras.

Basta sumar los valores pagados a los proveedores, durante un determinado período, 6 meses por ejemplo, y dividir este valor por el período considerado.

Como ejemplo, presentamos algunos valores hipotéticos de compras en un período de 6 meses.

Julio	S/.	700.000
Agosto		200.000
Septiembre		400.000
Octubre		150.000
Noviembre		900.000
Diciembre		1'260.000
	total	3'610.000

$$\text{Promedio mensual} = \frac{3'610.000}{6}$$

Promedio mensual = S/. 601.667

Si consideramos los índices inflacionarios del período, el promedio mensual sería más real.

4.7 ¿Planea Ud. sus compras ?

¿En su empresa existe alguna planificación para realizar las compras, o ellas se realizan de acuerdo con las necesidades que se presentan?

El acto de comprar debe siempre ser precedido de un buen planeamiento.

Las actividades que deben ser consideradas para una buena planeación son:

a. Elaboración de una previsión de compras

Las previsiones de compra deben ser hechas para un período de 3 ó 6 meses,

Deben tomar en cuenta las características y particularidades del mercado abastecedor y del comportamiento de las ventas.

b. Ajuste de la previsión de Compras

Después de preparar la previsión de compras, esta debe ser ajustada a las condiciones financieras de la empresa.

Es aconsejable que la decisión sea tomada respecto de QUÉ y CUÁNTO se va a comprar, tomando en cuenta el costo financiero.

c. Realización de la compra

Los cuidados que deben tenerse, se relacionan con:

CALIDAD, CANTIDAD, PRECIO, FORMA DE PAGO, PLAZO DE ENTREGA

El abastecimiento continuo,

Los plazos de vencimiento deben estar de acuerdo con la previsión, y

Las compras deben coincidir con los cronogramas de desembolso.

d. Seguimiento a los pedidos

Si los plazos de entrega no son cumplidos por los proveedores, la previsión de compras no sirve y perjudica a la producción y ventas de la empresa.

Resúmen del Tema 4: LAS COMPRAS

* Se la realiza para satisfacer necesidades generales de Producción y Ventas, y en particular de Personal y Finanzas.

* Los requisitos principales de las compras son:

CANTIDAD, CALIDAD y PRECIO

* EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES, lo que define los tipos de materias primas e insumos a ser adquiridos son las líneas de productos fabricados por la empresa.

* EN LAS EMPRESAS COMERCIALES, de un modo general, podemos hacerlo clasificando las mercaderías, en tres tipos, de acuerdo con la rotación de sus stocks.

* Dependiendo de las modalidades de compra que utiliza, la empresa puede tener una buena utilidad o serios prejuicios.

* Los aspectos que se deben considerar para hacer una compra son:

De la Mercadería:	Del Proveedor:
CALIDAD	SERIEDAD
PRECIO	RESPONSABILIDAD
PLAZO DE ENTREGA	COMPROMISO
FORMA DE PAGO	SERVICIO

* El encargado de compra debe saber exactamente el equilibrio entre la cantidad de compras suficiente para determinado período de ventas y la variedad de artículos para que los clientes tengan la opción de escoger.

* El plan de compras debe considerar las siguientes actividades:

1. Elaboración de una previsión de compras.
2. Ajuste de la previsión de compras.
3. Realización de la compra.
4. Seguimiento a los pedidos.

Tema 5: LAS VENTAS

5.1 La técnica de ventas, cinco etapas de la venta.

Saber vender es:



darse el lujo de ser un vendedor al que le ruegan,

que van donde él,

que le piden de favor qué venda sus productos,

que los precios de sus productos no se discuten.

La venta sigue un proceso predecible de acuerdo, a lo que la naturaleza humana es, y como se manifiesta.

Este arte de influir en los demás, tiene sus grados.

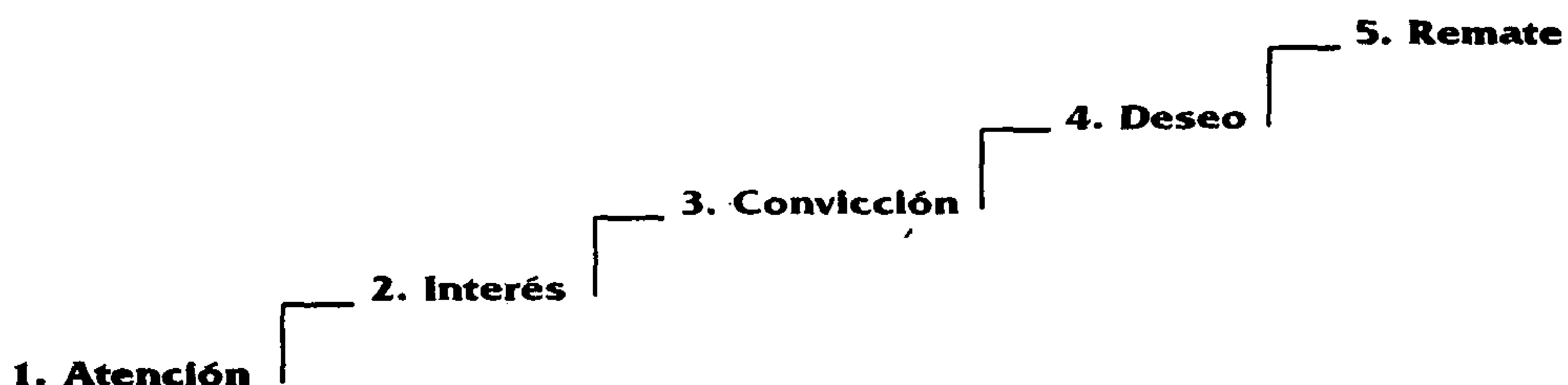
Unos lo cultivan mucho, conscientemente, de modo que llegan a ser profesionales en cómo tratar a la gente y cómo venderles productos.

Otros se quedan atrás, fiados de su talento natural, y otros finalmente, hacen lo que se les ocurre, con un fracaso prácticamente asegurado.

¿En qué nivel está Usted?

Generalmente, para que una venta se realice, hay que atravesar cinco etapas claramente definidas.

Las cinco etapas de la venta son:



Esto no quiere decir que todas las etapas tengan que cumplirse, ante los ojos del comprador.

Si alguien entra en un local, decidido a comprar un objeto determinado y así se lo pide, véndaselo, sin pérdida de tiempo.

Por demás está decir, que usted no tiene que empujar al cliente al paso número uno, si ya está en el cinco.

5.2 ¿Cómo lograr la atención?

Si no consigue despertar la atención del presunto cliente, este no lo escuchará. Si no lo escucha, no hay venta.

El primer paso, sin el cual no hay segundo, está en salir con nuestro producto del anonimato.

¿Cómo lograr destacarnos entre la multitud?

¿Cómo obtener que el cliente desvíe su atención de aquello en que ha estado pensando, y se concentre en usted al menos por unos minutos?

A. PONGASE EN EL LUGAR DEL CLIENTE SIEMPRE!

La generalidad de las personas se comportan como usted y como yo:

BUSCAN SU PROPIO INTERÉS.

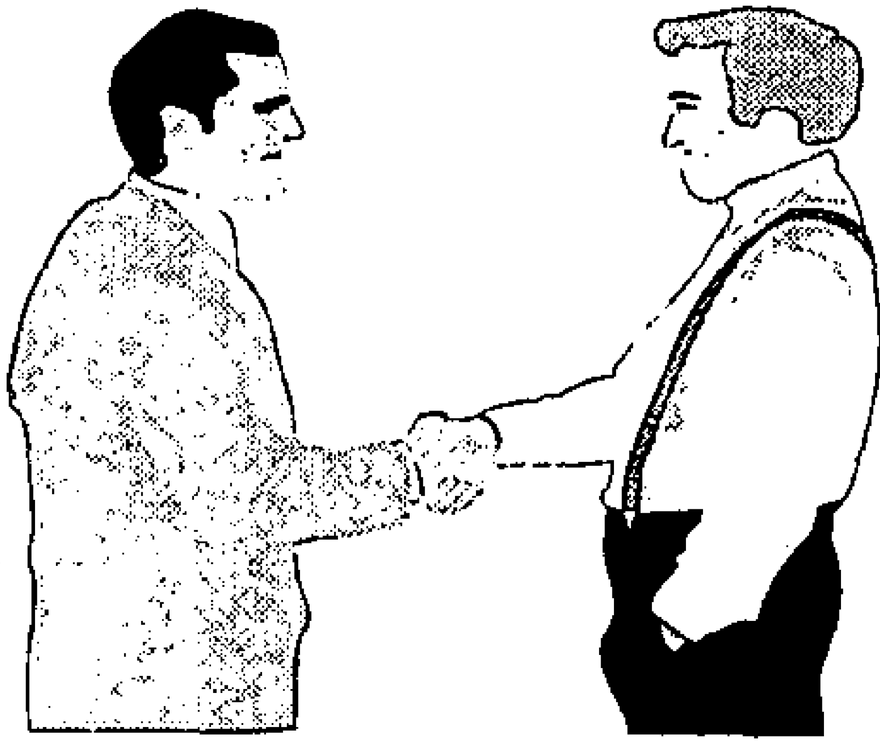


¿No es lo más lógico? Si no nos preocupamos por nuestro propio intéres, entonces ¿quién lo hará por nosotros?

Por buscar su propio interés y su rápida ganancia, con frecuencia los vendedores se acercan a las fronteras del engaño, de la exageración y el abuso, cuando no la traspasan abiertamente.

Si un vendedor muestra que su producto resuelve las necesidades del comprador, no tiene que esforzarse en vender. Le piden que venda.

B. CUIDE DE SU ASPECTO PERSONAL



Sea entusiasta. Sonría.

Agrade con su aspecto.

Busque romper el hielo y crear un clima de cordialidad.

No mienta, ni engañe.

Por este camino tendrá éxito una vez.
Pero nadie volverá a usted.

Por este camino solo demuestra interés en usted y no en el cliente, cuando sea descubierto se quedará solo en el camino.

Si usted tiene el convencimiento de que con su producto satisface verdaderas necesidades del cliente, entonces sabe con seguridad, sin exgeración alguna, que está haciendo un servicio al cliente.

Vender es ayudar.

En último término siempre vendemos nuestra personalidad y la confianza que despertamos.

Desarrolle por tanto, cuanto pueda, la fé en usted mismo, su optimismo, su sinceridad.

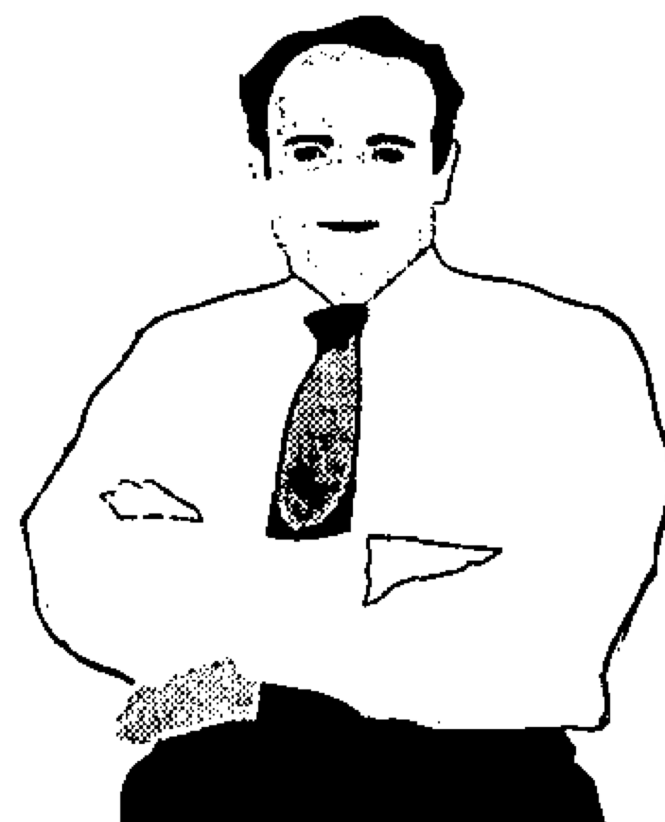
C. SONRIA

Un proverbio chino dice:

"El hombre que no lleva siempre una sonrisa, no debe abrir una tienda".

Evite la despreocupación, la indiferencia y descotesía.

Sonreír, no cuesta nada, pero crea mucho.



Ocurre en un abrir y cerrar de ojos, y su recuerdo dura a veces para siempre.

Nadie es tan rico, que pueda pasarse sin ella, y nadie es tan pobre que no pueda enriquecer con sus beneficios.

D. CONSIGA QUE EL CLIENTE HABLE CON USTED A SOLAS.

Pero si se ve obligado a hablar en presencia de varias personas, diríjase a todas ellas, y no a una sola.

El recurso con el que usted capta la atención debe ser breve, no pase demasiado tiempo hablando de otros temas, puesto que su objetivo se distorsiona.

Trate de mover la curiosidad de su interlocutor.

Conózcale y llámele por su nombre.

E. SEA CORTES

En sus expresiones y en sus modales.

Deje que el cliente tome la iniciativa en extenderle la mano.

No lo haga usted primero.

Está forzando al cliente posiblemente a hacer algo que no desea.

5.3 ¿Cómo despertar el interés?

a. Si usted se interesa sinceramente en los demás, tiene ganada la mitad de la partida.

Contribuya al provecho de su cliente.

Muéstrele, sinceramente, los beneficios que obtendrá de lo que le ofrece.

Hay una sola manera de que la gente haga lo que nosotros buscamos, y es, que quiera hacer, lo que deseamos.

Sin embargo, en términos generales, la gente persigue:

a. lo que necesita para mentenerse

b. lo que necesita no solo es para hoy

c. lo que necesita debe además gustarle.

d. lo que necesita debe hacerle sentirse orgulloso, realizado.

b. Consiga que su cliente intervenga; que sea parte activa del diálogo.

Para lograr esto, haga preguntas... y siga con atención las respuestas.

Introduzca a su cliente en las respuestas afirmativas.

Neutralice los **NO** con sus argumentos.

c. Dramatice.

El propósito, es llamar la atención sin exagerar, exponiendo con entusiasmo, sobre los detalles de nuestros productos.

Estos detalles se relacionan con las características y calidad.

Si bien pueden ser iguales a los demás del mercado, pasarán desapercibidos por su falta de imaginación.

5.4 ¿Cómo convencer?

Usted ya logró en las etapas anteriores, despertar el interés y que el cliente advierta las utilidades de su producto.

Ahora hay que lograr que se convenza de ello.

Para esto le ayudarán las siguientes normas:

a. Hable con fé y entusiasmo de su producto.

El primero que debe estar convencido, por tanto, de la calidad y características es usted.

Y para eso, debe haber reflexionado usted tanto, en los beneficios que su producto ofrece, que bien pueda decir que nadie sabe más de su producto como usted.

Usted debe conocer todos sus puntos fuertes y las respuestas a sus deficiencias.

b. Aporte pruebas a sus afirmaciones.

No basta con afirmar.

Hay que probar lo que usted dice.

Hágalo presentando hechos, demostrando.

Sírvase de ejemplos, dramatice.

Mejor si sus historias son experiencias reales que ha vivido.

c. **Sea claro y breve.**

No parezca demasiado ansioso de vender.

No exponga más hechos de los que su cliente quiere conocer. Dirija usted la entrevista.

Continúe con la táctica de hacer preguntas, escuchar las respuestas y de allí obtener la información que necesita.

5.5 ¿Cómo despertar el deseo?

No nos movemos por la lógica al efectuar la mayoría de nuestras compras, sino por el deseo.

Tenemos, por tanto, que lograr que los clientes deseen nuestros productos.

Los pasos para lograrlo son los siguientes:

a. Muestre al cliente que carece de las ventajas que puede reportarle el prodúcto que usted ofrece.

Recuerde que:

TODO DESEO SE BASA EN UN SENTIMIENTO DE CARENCIA, DE PRIVACIÓN Y DE NECESIDAD.

Esta etapa consiste en poner ante los ojos del cliente todas las deficiencias de su situación actual, porque carece de aquello que nosotros podemos venderle.

b. Demuestre al cliente que el producto que usted le ofrece llenará aquella necesidad sentida.

VENDER ES MÁS QUE PERSUADIR.

VENDER CONSISTE EN LA HABILIDAD DE LOGRAR QUE LA GENTE VEA Y SIENTA LOS RESULTADOS Y VENTAJAS DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS.

Describa cómo el cliente podrá utilizar el producto y disfrutarlo.

5.6 ¿Cómo rematar la venta?

Con las fases anteriores, hemos terminado la presentación de ventas, en ésta, con naturalidad y firmeza, proceda a solicitar el pedido.

Es preferible que utilice papel impreso o factura.

Escriba algo en él, por medio de una pregunta concreta:

- Por favor, ¿a nombre de quien hago la factura?...
- ¿Su dirección es...? -y siga escribiendo-
- ¿Lo va a pagar en cheque o en efectivo... ?

Deje que hable el cliente, que optará por cualquier respuesta, que siempre le favorece a usted.

A partir de este momento, pueden ocurrir tres cosas:

- Que el candidato decida comprar, efectivamente
- Que el candidato exponga una objeción, porque no está decidido a comprar.
- Que el candidato postergue su decisión para otra ocasión.

Las dos últimas situaciones coinciden en que el cliente no está decidido a comprar, sea que exponga el motivo, sea que no lo exponga. Se topó usted, con un NO!.

Pero alégrese. Ahora comienza usted a ser vendedor.

Las objeciones son parte normal del proceso de la venta.

Las objeciones del cliente se merecen toda atención.

Por lo mismo nunca las trate a la ligera.

Considérelas con toda seriedad.

No se precipite en contestar.

Por el contrario, antes de hacerlo trate de encontrar un punto en el que coincida con el cliente y responda con brevedad.

Cuando haya conseguido solucionar la objeción, cierre la venta.

5.7 Descubra el secreto que hay en Ud.

Tiene usted ahora, a su disposición una fuerza profunda, con la que puede realizar grandes hazañas.

No sólo en las ventas, sino en todos los campos de su vida.

Fácil es de comprender que una transformación tan radical, no se lleva a cabo en un día.

Necesitamos convertirla en segunda naturaleza.

Primero, tenemos que ir aprendiendo y aplicando, paso por paso, cada una de las instrucciones recibidas y con el paso del tiempo nos sentiremos otra persona: con una actitud radicalmente nueva ante la vida.



De la actitud interior, depende el éxito exterior: voy a lograrlo. Con toda seguridad, voy a lograrlo... y se consigue.

"Pueden, porque están convencidos que pueden..." *Virgilio*

Lo que son sus pensamientos, pronto será su vida.

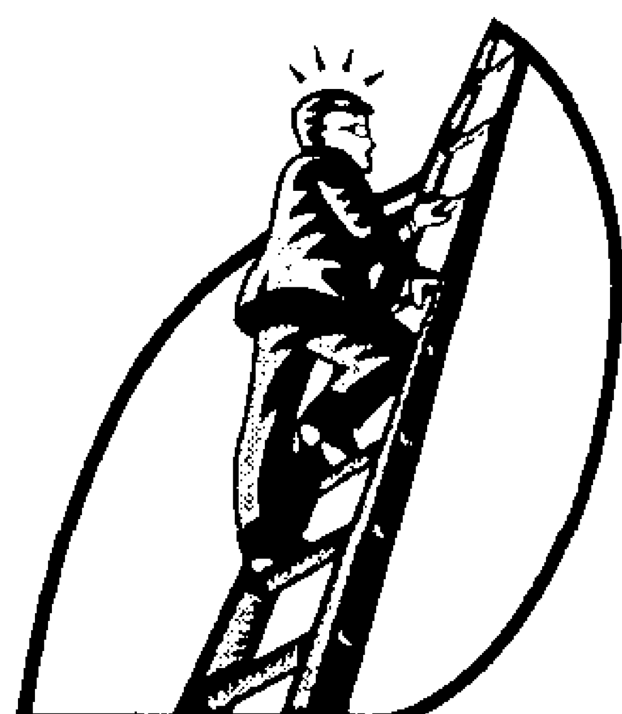
Infunda entusiasmo y fe en sus pensamientos y en sus palabras, para:

darse ánimo a sí mismo

robustecer su moral de trabajo, y

aprovechar las energías del subconciente, mucho más poderosas que todas las deducciones lógicas.

Un pensamiento lleva necesariamente a la acción; a menos que a este, se entrecruce otro pensamiento opuesto, que lo neutralice.



UN PENSAMIENTO CUANDO NOS HA CONVENCIDO, COBRA UNA FUERZA PRODIGIOSA EN NOSOTROS Y NOS SOMETE A SU CAPRICHO

Resúmen del Tema 5: LAS VENTAS

* Las cinco etapas de la venta son:

  Atención, Interés, Convicción, Deseo y Remate

* Si no consigue desperar la ATENCIÓN del presunto cliente, éste no lo escuchará. Si no lo escucha, no hay venta.

  Entonces:

  1. PÓNGASE EN EL LUGAR DEL CLIENTE, SIEMPRE!
  2. CUIDE DE SU ASPECTO PERSONAL
  3. SONRÍA
  4. CONSIGA QUE EL CLIENTE HABLE CON USTED A SOLAS
  5. SEA CORTES

* ¿Cómo despertar el interés?

  1. Si usted se interesa sinceramente en los demás, tiene ganada la mitad de la partida.
  2. Consiga que su cliente intervenga; que sea parte activa del diálogo.
  3. Dramatice.

* Pasos para Convencer:

  1. Hable con fe y entusiasmo de su producto.
  2. Aporte pruebas a sus afirmaciones.
  3. Sea claro y breve.

* ¿Cómo despertar el deseo?

  1. Muestre el cliente que carece de las ventajas que puede reportarle el producto que usted ofrece.

  2. Demuestre al cliente que el producto que usted le ofrece llenará aquella necesidad sentida.

* En el remate de la venta, deje que hable el cliente, que optará por cualquier respuesta, que siempre le favorece a usted.

* Un pensamiento lleva necesariamente a la acción; a menos que a este, se entrecruce otro pensamiento opuesto, que lo neutralice.

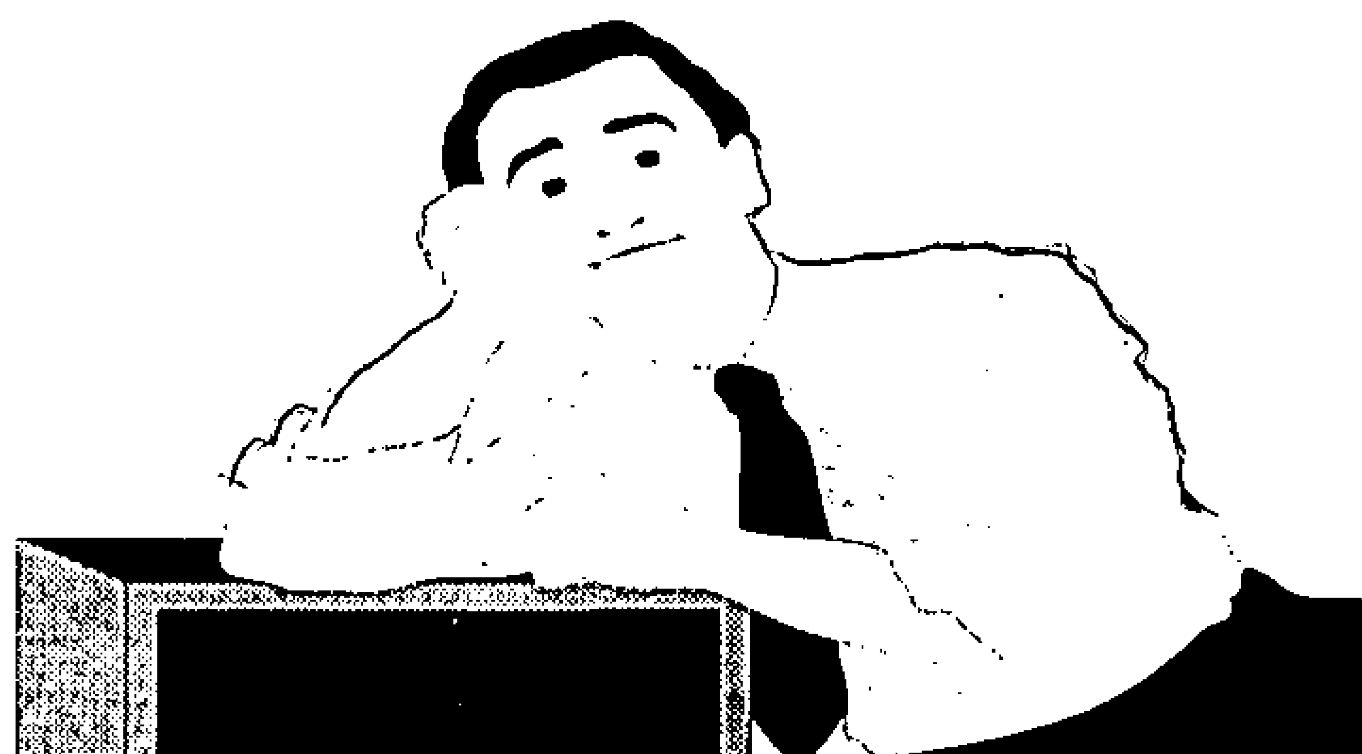
UN PENSAMIENTO CUANDO NOS HAN CONVENCIDO, COBRA UNA FUERZA PRODIGIOSA EN NOSOTROS Y NOS SOMETE A SU CAPRICHO.

Tema 6: LAS FINANZAS.

6.1 Administración de efectivo (flujo de caja: ingresos, egresos)

ADMINISTRACION DE EFECTIVO = PRESUPUESTO DE CAJA

El presupuesto de caja mensual, y en ocasiones semanal resulta de gran utilidad para la planeación y control del efectivo.



Ayuda a evitar la existencia de fondos ociosos, y al mismo tiempo, los déficit de efectivo innecesarios.

Normalmente el presupuesto de caja se presenta analizando:

a. Entradas de caja

Dependen de los cobros de cuentas a clientes y otras fuentes.

b. Salidas de caja:

1. Compras de materiales
2. Mano de obra directa y otros desembolsos salariales
3. Otros costos y gastos
4. Otros desembolsos (compras de activo fijo, inversiones a largo plazo...)

c. El excedente (o déficit de efectivo)

Diferencia en más o en menos del valor inicial a las operaciones.

d. Las exigencias financieras.

Obligaciones con terceros (instituciones financieras)

Controlar el flujo de caja es un conjunto de operaciones de registro, que tiene como objetivos:

- Controlar el movimiento financiero diario de la empresa
- Analizar individualmente las cuentas de entradas y salidas;
- Preveer con cierto margen de seguridad las operaciones financieras de un período determinado;
- Administrar financieramente la empresa a través de informaciones precisas.

El sistema de control de caja se realiza mediante dos formularios:

1º Boletín de caja

2º Control individual de cuentas

El formulario Boletín de Caja, *también conocido como* MOVIMIENTO DE CAJA, tiene la finalidad de registrar diariamente las operaciones de entrada y salida de dinero de la caja.

BOLETIN DE CAJA		
FECHA:		
HISTORICO	ENTRADAS	SALIDAS
TOTALES		
SALDO ANTERIOR		
+ ENTRADAS		
- SALIDAS		
= SALDO ACTUAL		

El formulario Control Individual de Cuentas, permite un análisis mensual de cada una de las cuentas de ingresos y gastos.
Este formulario tiene como objetivo anotar individualmente las cuentas para que al final del mes, el empresario tenga elementos para analizar cada una de las cuentas de ingresos y gastos.

Este control individual de cuentas, proporciona una visión real del movimiento financiero de la empresa en un período.

CONTROL INDIVIDUAL DE CUENTAS			
FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
TOTAL			

Las previsiones de caja son elaboradas en base a los elementos componentes del origen de las entradas y el destino de las salidas del dinero.

Las cuentas más comúnmente usadas son:

Entradas:
- Recepción de ventas a la vista (contado)
- Recepción de ventas a plazos
- Recepción de operaciones bancarias
- Financiamientos y empréstitos
- Intereses/recepción de ventas a plazos

Salidas:
- Pagos por compras al contado
- Pagos por compras a plazos
- Pago de impuestos y tasas
- Pagos por egresos de las ventas
- Pago de jornales, salarios, contribuciones y otros ...

Si usted no hace el mínimo control de su empresa difícilmente va a conocer la situación real de su negocio.

6.2 ¿Cómo hacer un presupuesto?

Los presupuestos son planes administrativos que incluyen todas las operaciones económicas y los resultados esperados en un período futuro.

La formulación y aplicación de un presupuesto, pudo haber evitado mediante un oportuno esfuerzo, el cierre de empresas que nunca se enfrentaron a la realidad en términos de sucres.

MÉTODO BÁSICO PARA LA FORMULACIÓN DE UN PRESUPUESTO

1. El pronóstico de ventas es el punto de partida

El presupuesto de ventas debe considerar los factores de ajuste debido a cambios de los productos, del mercado; así como los factores de crecimiento del negocio.

2. Presupuesto de producción

Para ello deben determinarse las unidades que se producirá, el personal que se requiere para cumplir con esa producción y el tiempo que se va a demorar.

Una vez definidos estos factores se procede a calcular, de acuerdo con las unidades a producir y los salarios, así como de los métodos que se emplearán:

a. Consumo y compras de materiales

b. Costos de mano de obra directa

c. Gastos indirectos de fabricación

3. Presupuesto del costo de la mercadería vendida

4. Presupuesto de gastos de venta y administración y otros gastos.

5. Estado presupuestado de pérdidas y ganancias.

6. Presupuesto de caja.

7. Balance general presupuestado (paso final)

Para la ejecución del presupuesto se debe:

- Buscar fuentes de financiamiento
- Asignar recursos en base a prioridades
- Promover el aprovechamiento efectivo de estos recursos
- Preveer nuevas fuentes de financiamiento